

УДК 65.012.34:338.47

<https://doi.org/10.33082/td.2018.2-3.02>**МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ  
ПРОЕКТНО-ОРИЕНТИРОВАННОЙ СУДОХОДНОЙ КОМПАНИИ****Н.Н. Поддубная**

ст. преподаватель

кафедры «Управление логистическими системами и проектами»

*Одесский национальный морской университет*

**Аннотация.** Исследована возможность применения системы сбалансированных показателей (ССП) для оценки деятельности проектно-ориентированной судоходной компании. Предложена структура СПП, состоящая из трех подсистем: основной вид деятельности, проектная деятельность, смежный вид деятельности. Каждая подсистема формируется набором показателей характеризующих данные подсистемы. Разработана модель причинно-следственных связей между подсистемами системы сбалансированных показателей с учетом жизненного цикла развития судоходной компании.

**Ключевые слова:** система сбалансированных показателей (ССП), проектно-ориентированная судоходная компания, жизненный цикл, развитие.

**МОДЕЛЬ СИСТЕМИ ЗБАЛАНСОВАНИХ ПОКАЗНИКІВ  
ПРОЕКТНО-ОРИЄНТОВАНОЇ СУДНОПЛАВНОЇ КОМПАНІЇ****Н.М. Піддубна**

ст. викладач

кафедри «Управління логістичними системами і проектами»

*Одеський національний морський університет*

**Анотація.** Досліджено можливість застосування системи збалансованих показників (СЗП) для оцінки діяльності проектно-орієнтованої судноплавної компанії. Запропоновано структуру СЗП, що складається з трьох підсистем: основний вид діяльності, проектна діяльність, суміжний вид діяльності. Кожна підсистема формується набором показників, які характеризують дані підсистеми. Розроблено модель причинно-наслідкових зв'язків між підсистемами системи збалансованих показників з урахуванням життєвого циклу розвитку судноплавної компанії.

**Ключові слова:** система збалансованих показників (СЗП), проектно-орієнтована судноплавна компанія, життєвий цикл, розвиток.

UDC 65.012.34:338.47

**MODEL OF THE BALANCED INDICATORS SYSTEM OF THE PROJECT-ORIENTED SHIPPING COMPANY**

**N.N. Poddubnaya**

Senior Lecturer of the department «Management of logistics systems and projects»

*Odessa National Maritime University*

**Abstract.** *The possibility of using a balanced scorecard (BSS) system for assessing the activity of a project-oriented shipping company was explored. The structure of the BSS, which consists of three subsystems, is proposed: the main type of activity, the project activity, the related activity. Each subsystem is formed by a set of indicators, which describe the data of the subsystem. «Main type of activity» and «Project type of activity» are considered in the following directions: the personnel section, the organizational section, the production section, the marketing section and the financial section. «Project activity» consists of the essence of the project, resources, risks, the efficiency, the quality.*

*It was offered to consider the project-oriented shipping company as a system in the dynamics of its development.*

*Proceeding from this, a model of cause-effect relationships between the subsystems of the balanced scorecard system was developed, considering the development objectives of the shipping company at each stage of its life cycle. Five stages are distinguished: birth, becoming, maturity, aging, rebirth or extinction.*

**Keywords:** *balanced Scorecard System, project-oriented shipping company, life cycle, development.*

**Введение.** Известно, что состояние судоходной отрасли Украины сегодня находится в состоянии стагнации. Эксперты считают, что главной причиной существующего положения являются недостатки в системе управления, которая не соответствует ни объекту управления, ни изменившимся условиям внешней среды. Очевидно, что проблемы управления судоходными компаниями в настоящее время актуальны и требуют специального рассмотрения.

С нашей точки зрения, одной из причин неэффективного управления является недостаточная разработка методов и технологий оценки функционирования предприятия.

**Анализ основных достижений и литературы.** В последнее десятилетие как за рубежом, так и в Украине, широкое распространение и применение получили стратегические системы управленческого учета, одной из которых является концепция сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard), разработанная профессорами Р. Капланом и Д. Нортонем. Система сбалансированных показателей (ССИП) эффективности имеет безусловные преимущества по сравнению с традиционными концепциями, используемыми для комплексной оценки деятельности

---

---

предприятия и имеет чрезвычайную полезность в качестве учетно-аналитического инструмента.

Основная идея *ССП* заключается в том, чтобы создать подход, позволяющий, с одной стороны, – наиболее полно оценить стоимость компании, а с другой – вложить в руки руководителей различного уровня инструмент, помогающий осуществлять оперативное руководство компанией в соответствии со стратегией ее развития. Методологическая основа *ССП* предполагает формирование так называемых стратегических карт, представляющих собой группировку целей и показателей по четырем категориям: 1) финансы, 2) клиенты, 3) внутренние бизнес-процессы и 4) обучение и развитие [1]. В последнее время исследователи отмечают, что эти направления не являются «константами» [2; 3]: возможны и иные комбинации.

**Цель исследования, постановка задачи.** По нашему мнению при формировании структуры *ССП* в качестве наиболее важных моментов следует учитывать специфику национальной экономики, ее современное состояние и отраслевые особенности объекта исследования. Целью исследования является разработка концептуальной модели структуры *ССП* для проектно-ориентированной судоходной компании с учетом жизненного цикла ее развития.

**Материалы и методы исследований.** В работе использованы аксиоматический метод познания, основанный на понятийном аппарате и теоретической базе общей экономической теории, системного анализа и управления проектами.

**Результаты исследования.** Для оценки функционирования проектно-ориентированной судоходной компании предлагается структура *ССП*, представленная на рис. 1.

Заметим, что разработанная структура, состоящая из трех подсистем *ССП* (*ПССП*), может быть использована в любой проектно-ориентированной компании независимо от рода деятельности, поскольку носит принципиальный характер. Особенности же деятельности влияют на наполнение структурных *ПССП* блоков, т.е. на формирование базы показателей.

Для более четкого понимания предложенной структуры, уточним используемые термины: проектно-ориентированная компания и *ССП*.

Практически каждая организация в процессе своей деятельности сталкивается с тем или иным проектом. В настоящее время, в условиях конкурентной рыночной среды, проект рассматривается как специфическое направление деятельности компании, которое ведет к повышению эффективности используемых ресурсов и улучшению управления. Это в свою очередь приводит к достижению поставленных целей и увеличению конкурентных преимуществ. Итак, проектно-ориентированная судоходная компания – это компания, в основе управления которой используется методология управления проектами. Иначе говоря, любые изменения в ее деятельности, например, расширение предоставляемых услуг, выход на

новый сегмент рынка или же прекращение существования, могут реализовываться в форме соответствующих проектов. Степень успешности работы проектно-ориентированной компании, как впрочем и любой другой, может быть измерена с помощью системы сбалансированных показателей.

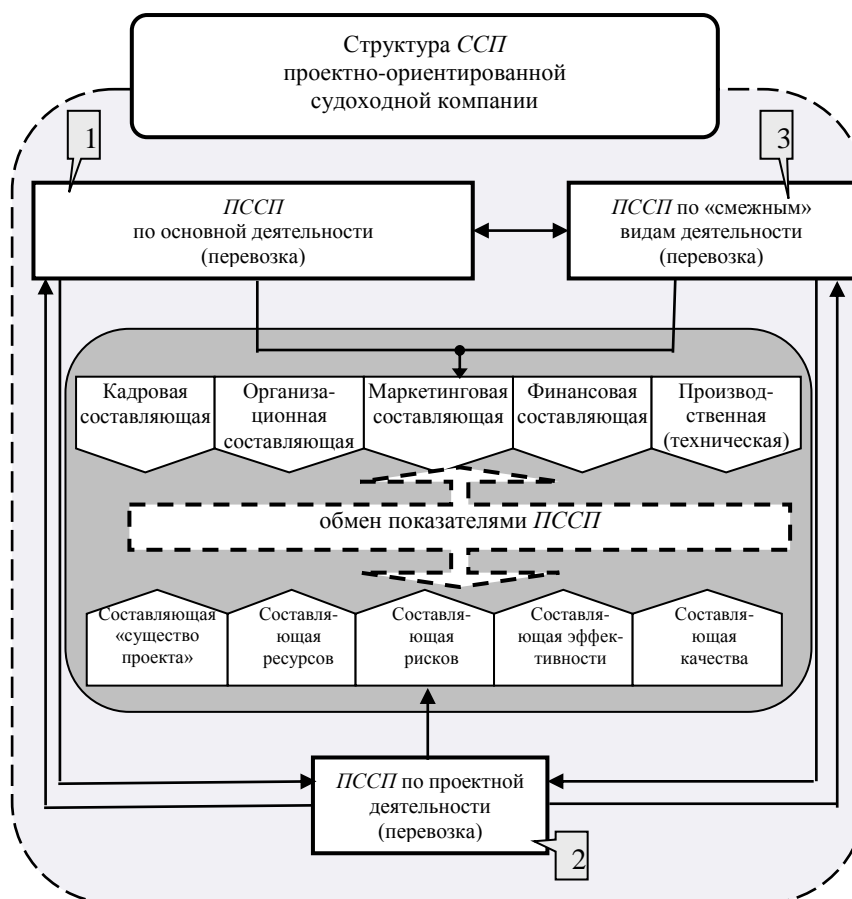


Рис. 1. Принципиальная структура ССП для проектно-ориентированной компании

Сбалансированная система показателей (ССП) – это система стратегического управления организацией на основе измерения и оценки эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты деятельности.

Исходя из вышесказанного, в отличие от фиксированных четырех направлений классической концепции ССП, и выделяя существенные аспекты деятельности судоходной компании, предлагается структуру ССП формировать по трем направлениям (подсистемам):

1. Основной вид деятельности (подсистема 1 – ССП<sup>овд</sup>);

2. Управление проектами или проектная деятельность (подсистема 2 –  $ПССП^{np}$ );

3. Смежный вид деятельности (подсистема 3 –  $ПССП^{свд}$ ).

Таким образом, система сбалансированных показателей судоходной компании может рассматриваться как объединение подсистем, т.е.

$$ССП = ПССП^{np} \cup ПССП^{свд} \cup ПССП^{свд}.$$

Внутренняя среда судоходной компании, с точки зрения системного подхода, – это та часть общей среды, которая находится в ее пределах. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование и состояние организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает компания. Таким образом, опираясь на теорию менеджмента и классическую модель организации,  $ПССП$  основного и смежного видов деятельности (подсистемы 1 и 3) следует рассматривать в пяти направлениях:

1. Кадровый срез (взаимодействие менеджеров и рабочего персонала; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.);

2. Организационный срез (коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения);

3. Производственный срез (изготовление продукта (услуги); снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок);

4. Маркетинговый срез (реализация продукции, ценообразование, продвижение продукта (услуги) на рынке, выбор рынка сбыта и системы распределения);

5. Финансовый срез (процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации, поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.).

Управление проектами или проектная  $ПССП^{np}$ , как вид деятельности компании, с нашей точки зрения, может характеризоваться следующими пятью направлениями:

1. «Содержание» проекта;

2. Ресурсы;

3. Риски;

4. Эффективность;

5. Качество.

Выбор такой структуры составляющих основывается на следующих рассуждениях. Поскольку, в самом общем смысле, проект – это мероприятие, направленное на достижение уникального результата в заданные сроки и в рамках указанного бюджета, то все проекты предпринимаются для получения определенного результата – продукта проекта

---

(услуги). Соответственно, успех любого проекта зависит от: 1) понимания того, что должно быть получено в результате его реализации; 2) ресурсов, которыми располагает компания и которые должны быть привлечены; 3) рисков и возможности их уменьшения; 4) необходимости проекта и возможности создать некий положительный эффект от его внедрения; 5) качества работы команды менеджеров.

Разработка стратегии и целей функционирования, как правило, достаточно сложный процесс и требует немалых ресурсов из-за необходимости учета всех аспектов деятельности компании и возможных вариантов развития событий. Целью любой компании является удержание и завоевание существенных конкурентных преимуществ при имеющихся ресурсах, а также переход из нынешнего состояния в желаемое, которое является стратегической целью компании на данном этапе ее развития. Исходя из этого, нами предлагается рассматривать связи в *ССП* с учетом целей развития судоходной компании на каждом этапе ее жизненного цикла. Использование такого подхода дает возможность исследовать компанию не как статическую систему, а как систему в динамике ее развития. Это позволяет своевременно объяснить и предсказать возможные изменения, связанные с влиянием внешней среды, и своевременно принять те или иные управленческие решения по стабилизации функционирования компании.

Существуют разные мнения специалистов в отношении количества этапов жизненного цикла развития организации (в общем случае их выделяют не менее трех). Для того чтобы не переусложнять рассматриваемую систему, предлагается рассматривать жизненный цикл, состоящий из 5 этапов: рождение, становление, зрелость, старение, возрождение либо исчезновение.

Приведем схему причинно-следственных связей между *ПССП* в структуре *ССП* судоходной компании (рис. 2). Классифицируя судоходную компанию как сложную систему, логично предполагать, что она может иметь несколько стратегических целей. На разных жизненных этапах, несмотря на одно и то же направление развития, приоритеты достижения целей меняются.

Итак, судоходная компания представляет собой сложную систему с многочисленными связями, на входе которой материальные ресурсы, контракты, соглашения и договора, и информация. Часть этой информации предоставляется *ССП*. Поскольку мы рассматриваем проектно-ориентированную судоходную компанию, то входная информация может мотивировать процессы инициализации проектов. Выходом такой системы является реализованный проект в виде продукта или услуги по основной или смежной видам деятельности, которые в данный момент времени можно считать «уникальными» и которые могут обеспечить компании конкурентные преимущества на соответствующем сегменте рынка.

Предложенная нами схема причинно-следственных связей (рис. 2) показывает изменение приоритетности *ПССП*.

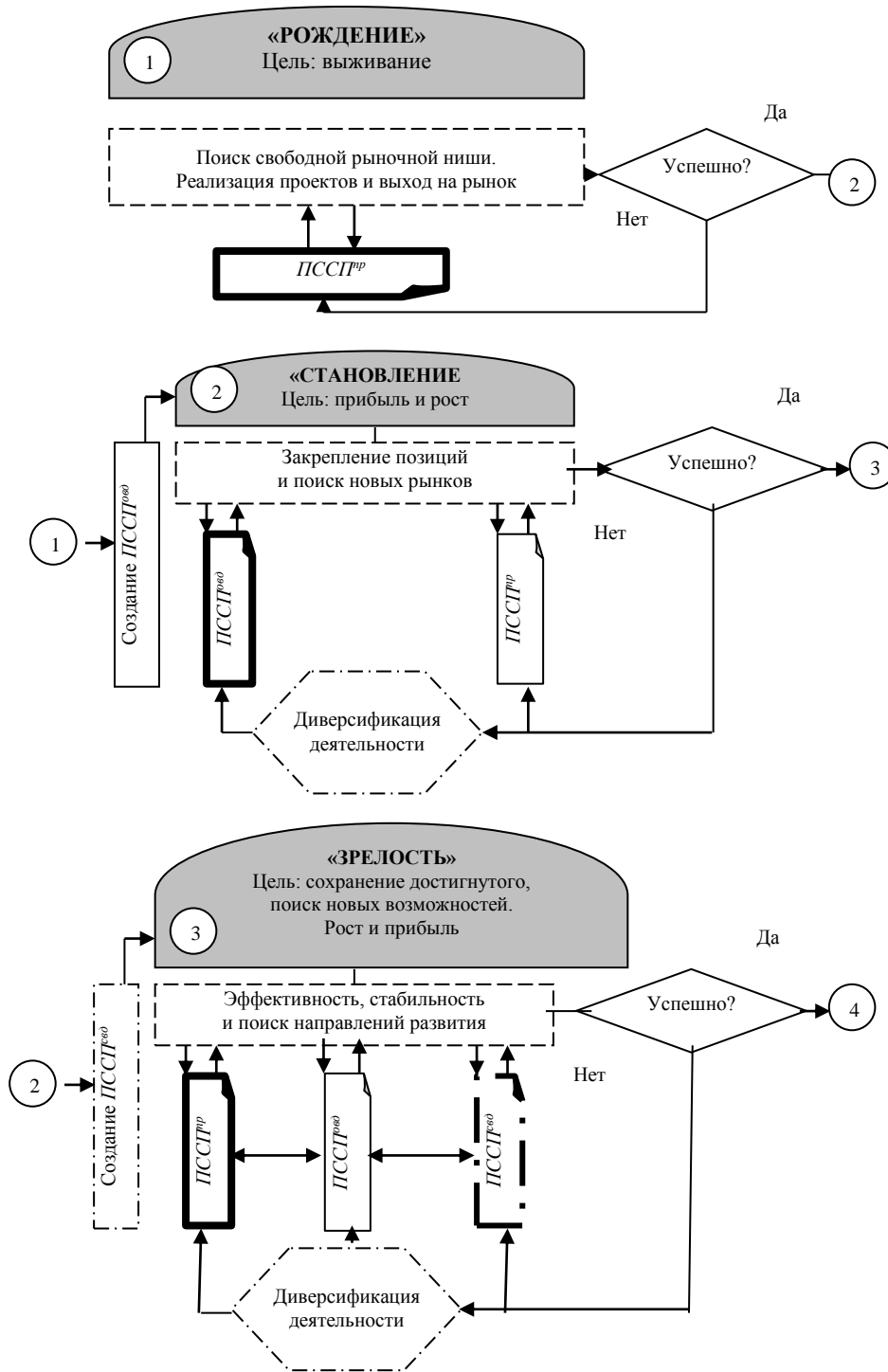


Рис. 2. Причинно-следственные связи между ПССП в структуре ССП судоходной компании. Ч. 1

**Выводы.** Обобщая все вышесказанное, можно сделать вывод о том, что предлагаемая принципиальная структура ССП для судоходной компании позволит всесторонне оценить ее функционирование и своевременно сигнализировать о малейших отклонениях в любом направлении деятельности.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Нильс-Гордан Ольве. Оценка эффективности деятельности компании [Текст] / Нильс-Гордан Ольве, Жан Рой, Вангус Веттер.: Пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 304 с.
2. Кащеев Р. *Balanced Scorecard: новое заклинание или стратегия управления?* [Текст] / Р. Кащеев // *Управление компанией*. – 2002. – № 9. – С.12-18.
3. Каплан Роберт. *Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию* [Текст] / Роберт Каплан, Дейвид Нортон. – Изд-во «Олимп-Бизнес», 2016. – 304 с.

*Стаття надійшла до редакції 23.03.2018 р.*